

# ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİNDE KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (Karadeniz Bölgesi Örneği)

Hicabi CINDIK  
Yener TOP  
Selman KARAYILMAZLAR  
Kadri Cemil AKYÜZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi  
Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü-TRABZON

**Özet:** Kendilerini yarınlara taşımak isteyen işletmeler artık stratejilerini kalite, maliyet ve hız üstünlüğü esaslarına göre oluşturmaktadırlar. Kalite önemli bir rekabet unsuru olmuştur. Günümüzde kaliteden sadece kalite kontrol bölümü değil, yönetimin liderliğinde tüm çalışanlar sorumludur. Yani kalite atölyeden yönetim odasına taşınmıştır.

Ülkemiz Orman Ürünleri Sanayi (OÜS) işletmeleri de küreselleşen rekabete kendilerini soyutlayamazlar. Bu bağlamda çalışmanın amacı, OÜS'nin yapısını kalite yönetimi açısından incelemek ve mevcut durumu ortaya koymaktır.

Bu amaçla Karadeniz Bölgesi Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi'nde faaliyet gösteren 25 ve daha fazla işçi çalıştıran 30 işletme ele alınmıştır. Veriler, bütün işletmelerin anket kapsamına girme ihtimalinin eşit olduğu basit tesadüfi oransız eleman örnekleme yöntemi kullanılarak yüzyüze yapılan görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında daha önce farklı sektörlerde yapılmış çalışmalardan yararlanılmıştır. Ankette kullanılan sorular açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşmuştur. Verilerin değerlendirilmesinde  $\chi^2$  ve Fisher'in kesin  $\chi^2$  testinden yararlanılmıştır.

Sonuç olarak, işletmeler, kalite politikalarının tespiti konusunda ve bunu işletmenin tüm bölümlerine yaymada başarısızdır. Lif ve yonga levha üreten işletmeler hariç diğerleri çağdaş kalite kavramlarından haberdar değildirler.

## A RESEARCH BASED ON QUALITY MANAGEMENT IN FOREST PRODUCTS INDUSTRY (A SAMPLE OF BLACKSEA REGION)

**Abstract:** Companies that want to be in existence in the future base their strategies on quality, cost and speed superiority. Quality has been an important competition element. Nowadays, not only quality control department but also all staff leaded by management are responsible for quality. In other words, quality has moved from workshop to management room.

Companies in Blacksea Region Forest Products Industry can not separate itself from getting into global competition. The aim of this study is to examine the Forest Products Industry from the quality management's perspective and to establish current status.

For this purpose, thirty Forest Products Companies employing 25 or more workers in Blacksea Region were selected. Data were obtained through face to face questionnaires with those in charge of quality control in companies using The Simple Random Sampling in which all the companies has the equal probability of being involved. In the process of determining the questions used in the questionnaire, other relevant studies done in different sectors were consulted. Questions were organized in two different types; questions with alternative answers and questions without alternative answers. Data were analyzed using Fisher's  $\chi^2$  test and  $\chi^2$  test.

As a result, it was concluded that companies were unsuccessful in determining and spreading the quality policies on all departments of the companies. Companies except for the ones producing fiber and particle board were not aware of the contemporary quality conceptions.

## GİRİŞ

Kalite politikası; bir işletmede üst yönetimin kalite amaç ve yönünü belirlemesi ile ilgili işletme kararlarından oluşmaktadır. Bu politika, üst yönetim tarafından kabul edilen işletme toplu politikasının bir parçasıdır. Kalite yönetimi ise genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümüdür (1).

Yakın zamana kadar, işletmelerin iş planları içinde kalite amaçları olmamasına karşın, belirgin olarak, her işletmenin finans, satış ve yeni ürün geliştirme amaçları vardır. Fakat, kalite amaçları daima organizasyonun daha alt amaçları içinde yer alıyor (2) ve genel olarak kalite problemlerinin çoğunun, çalışanların sorumluluğu olduğu, onların dikkatsizliklerine ve kalite bilincine ulaşmamalarından kaynaklandığı düşünülüyordu. Ancak, hatasız üretimin asıl anahtarını çalışanlar değil, üretim süreci oluşturmaktır. Deming'e göre "hataların %85'i üretim sistemine bağlıdır ve bu normaldir. Çünkü, hatasız mal üretme sistemi yoktur. Çalışanlar ancak hataların %15'ini kontrol edebilirler". Juran da kalite hatalarını çalışanların kontrol edebileceği hatalar ve yönetimin kontrol edebileceği hatalar olarak ikiye ayırmaktadır. Buna göre hataların sadece %20'sinin çalışanlar tarafından kontrol edilebildiği, %80'inin ise yönetim tarafından kontrol edilebildiği belirtilmektedir (3).

Üst yönetim kalite kontrolün başlatılması ve geliştirilmesi ile onu çevreleyen genel durum hakkında politikalar oluşturmalıdır. Bu şekilde oluşturulan politikalar, bütün organizasyona yayılmalı ve üst yönetimden doğrudan iş gören işçilere kadar herkes tarafından uygulanmalıdır (4). Ancak, Juran, işletmelerde kalite iyileştirmeye dönük değişiklikler yapılmaya başlandığında, işletmenin sanki kendine saldıran ve onu işgal etmek isteyen istilacılar varmış gibi karşı savunmaya geçtiğini söylemektedir. Çünkü yapılmak istenen değişiklikler organizasyon tarafından yabancı bir yaratık olarak algılanmaktadır. Ve Juran'a göre bunu önlemenin iki yolu vardır. Birincisi, mevcut ödüllendirme sistemini değiştirmek; ikincisi ise, kalite amaçlarının, zaten herkes tarafından bilinen iş planları içine alınmasıdır (2).

Kalite amaçlarını işletmenin tepesine yerleştirmek, onları yazılı hale getirmekten başka bir şey yapılmayacaksa sadece bir dilekler listesi olacaktır. Kalite amaçlarına ulaşmak için neler yapılması gerektiği, kimlerin hangi işlerden sorumlu olduğu ve hangi kaynak ve eğitimle bu işlerin yapılmasının mümkün olduğu tanımlanmalıdır (2).

Oluşturulan kalite politikalarının amaç birliği sağlayacak şekilde tüm çalışanlarca anlaşılması ve politikaya uygun çalışmasının sağlanması, üst yönetimin devredemeyeceği sorumluluklardan biridir (5).

## **BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

Karadeniz Bölgesinde ele alınan 30 işletme başlıca 4 gruba ayrılmıştır. OÜS'inde faaliyet gösteren bu işletmelerin anket sonuçlarına göre kalite politikaları aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Buna göre;

**a-) Lif ve yonga levha sanayi sektörü (LY) işletmelerinin kalite politikaları:**

- Türk Standartları Enstitüsü (TSE)'nün standartlarına uygunluk,
- ISO 9000 Kalite Güvence Belgesi'ne hazırlık,
- Kalite önemlidir,
- Daha ucuza kaliteli üretim,
- Müşteri beklentilerini tam olarak karşılamak,
- Kaliteyi sürekli geliştirmek,
- Herkes kaliteden sorumludur,
- Kaliteyi en ekonomik düzeyde gerçekleştirmek,

**b-) Kontrplak, kontrtabla ve kaplama sanayi sektörü (KKK) işletmelerinin kalite politikaları:**

- Standartlara yaklaşma,
- Maliyet öncelikli, ikinci planda kalite,

-Önce müşteri hoşnutluğu,

- TSE'ye uygunluk,

**c-) Kereste ve parke sektörü (KP) işletmelerinin kalite politikaları:**

-Müşteri istekleri,

-Kalite işletmemiz için çok önemlidir,

-TSE'ye uygunluk,

-Kalite politikamız yok,

**d-) Son olarak, diğerleri (D) diye gösterilen sektördeki işletmelerin kalite politikaları da:**

-Teknolojiyi yakından takip etmek,

-Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek,

-İnsanlara yeni bir yaşam tarzı sunmak ve bunu sürekli ve canlı tutmak,

-Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak kalite seviyesini sağlamak,

-Daha az yeniden işleme, daha fazla güvenilir ürün,

-İşletme çalışanlarının yaptıkları her işte kaliteyi ön planda tutmasını sağlamak,

-TSE'ye uygunluktur.

Belirlenen kalite politikalarının bir kısmı çağdaş kalite politikaları ile paralellik göstermekte ve bu politikalara sahip az sayıdaki bu işletmeler, aynı zamanda TSE-ISO 9000 Kalite Güvencesi Belgesi için hazırlık yapan işletmelerden oluşmaktadır. Herhangi bir kalite politikasına sahip olmayan işletme oranı %7'dir. Kalite politikası olarak TSE ürün standartlarına uygunluğu seçen işletme oranı %40'dır. TSE ürün standartlarına uygunluk tüm alt sektörlerin ortak bir noktasıdır.

Tablo 1'de bu politikaların işletme içindeki çeşitli düzeydeki personel tarafından ne kadar benimsenip, uygulandığına ait veriler alt sektörlerle göre düzenlenerek verilmiştir.

Tablo 1. Kalite politikalarının işletme personeli tarafından benimsenme düzeyi.

	LY		KKK		KP		D	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Müdür ve Şefler	10	-	6	-	9	2	3	-
KK Personeli	9	1	-	6	6	5	3	-
Ustabaşılar	9	-	6	-	7	4	2	-
Teknik Personel	10	-	3	3	6	5	2	-
İmalat İşçileri	9	1	4	2	6	5	2	1
Satış ve Satın Alma Personeli	7	3	4	2	5	6	1	1

Tablo 1'e göre kalite politikaları, müdür ve şef düzeyindeki yöneticiler, kalite kontrol personeli ve ustabaşılar arasında yaygın bir şekilde benimsenmektedir. KKK sektöründe, kalite kontrol personelinin tamamının kalite politikalarını benimsememe nedeni bu alt sektörde böyle bir personel grubunun %83'ünde olmayışıdır. Kalite politikalarının teknik personel, imalat işçileri ve satış ve satınalma personeli arasında benimsenme oranı tüm sektörlerde düşüktür. Alt sektörler içinde bu politikaların tüm personel gruplarınca benimsenme düzeyi en fazla LY, en az ise KP sektörleridir.

Tablo 2, kalite kontrol bölümünün işletme organizasyonu içinde bağlı bulunduğu üst birimleri göstermektedir. İşletmelerin %33'ünde kalite kontrol bölümü olmadığı gibi işletmelerin sadece %13'ünde kalite kontrol bölümü genel müdürlüğe bağlıdır. Günümüzde ise kalite kontrol bölümünün direk tepe yönetimine bağlı olması istenir.

Tablo 2. Kalite kontrol bölümünün işletme organizasyonunda bağlı olduğu birim.

	LY	KK K	KP	D	Toplam	%
Genel Müdürlük	2	-	-	2	4	13
Fabrika Müdürlüğü	3	-	1	-	4	13
İmalat Müdürlüğü	1	-	-	-	1	3
Teknik Müdürlük	2	-	-	-	2	7
Fabrika Müdür Yardımcısı	-	-	1	-	1	3
Üretim Şefliği	2	1	4	1	8	27
Kalite Kontrol Bölümü Yok	-	5	5	-	10	33

Kalite programları yazılı işletmelerin oranı %40'dır. KKK ve KP alt sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sırasıyla %17 ve %18'inde kalite programları yazılıdır.

Tablo 3. Kalite programının yazılı olma düzeyi.

	Evet	%	Hayır	%
LY	6	60	4	40
KKK	1	17	5	83
KP	2	18	9	82
D	3	100	0	0
Toplam	12	40	18	60

Kalite politikalarının yazılı olması ile işletmelerin çalıştırdıkları işçi sayısı arasındaki ilişki araştırılmış ve Tablo 4'deki değerler için Fisher'in kesin  $X^2$  testi uygulanmıştır.

Tablo 4. İşletme ölçekleri ile yazılı bir kalite politikalarının olma düzeyi.

	25-99 İşçi Çalıştıranlar	100- + İşçi Çalıştıranlar	Toplam
Evet	4	7	11
Hayır	14	5	19
Toplam	18	12	30

Test sonucunda işletmelerin kalite politikalarının yazılı halde olması ile çalıştırdıkları işçi sayıları arasında fark bulunamamıştır.

İşletme içi uygulamaların yazılı hale getirilmesini şart koşan TSE-ISO 9000 Kalite Güvencesi belgesine sahip OÜS'ine ait işletme yoktur. Ancak çalışma alanımızda bulunan işletmelerin bir kısmı bu belgeye dönük çalışmalar yapmakta , bir kısmı başlamayı düşünmektedir. Çoğunluğun ise böyle bir niyeti yoktur. Tablo 5'de bu faaliyetler alt sektörlere göre gösterilmiştir.

Tablo 5. ISO 9000 belgesini almaya dönük çalışmaların düzeyi.

	Hazırlık var	%	Düşünüyor	%	Düşünülmüyor	%
LY	3	30	2	20	5	50
KKK	0	0	3	50	3	50
KP	0	0	6	55	5	45

D	1	33	2	67	0	0
Topla m	4	13	13	43	13	43

Tablo 6'daki değerlere  $X^2$  testi uygulanmıştır. Test sonucunda işletme ölçeği ile TSE-ISO 9000 Belgesine sahip olma isteği arasında fark bulunmamıştır.

Tablo 6. TSE-ISO 9000 belgesini almaya dönük çalışmaların düzeyi.

	Hazırlık var	%	Düşünüyor	%	Düşünülüyor	%
LY	3	30	2	20	5	50
KKK	0	0	3	50	3	50
KP	0	0	6	55	5	45
D	1	33	2	67	0	0
Topla m	4	13	13	43	13	43

Ancak yapılan çalışmanın yüzyüze anket olmasının sağladığı bir üstünlükle işletmelerin ISO 9000 Belgesine bakışlarının hatalı olduğu gözlenmiştir. İşletmelerin çoğunluğu TSE-ISO 9000'ne parayla satın alınıp işletmeye kurulacak bir sistem olarak bakmaktadır.

OÜS işletmelerinin %83'ü, günümüz çağdaş kalite anlayışını temsil eden Toplam Kalite Yönetiminden haberdar değildir. Bu durum ayrıntılı olarak Tablo 7'de olduğu gibidir.

Tablo 7. İşletmelerin toplam kalite kontrol kavramını bilme düzeyi.

	Biliniyor	%	Bilinmiyor	%
LY	3	30	7	70
KKK	0	0	6	100
KP	0	0	11	100
D	2	67	1	33
Topla m	5	17	25	83

## SONUÇ

Genel olarak, araştırma yapılan bölgedeki OÜS işletmelerinin çağdaş kalite yönetimi anlayışından uzak oldukları anlaşılmaktadır. TSE-ISO 9000 Kalite Güvencesi Belgesi'ne dönük çalışmalar yapan işletmeler bunun dışındadır. Zaten bu işletmelerin oranı %13'dür. İşletmelerin %40'ı TSE ürün özelliklerine uygunluğu kalite politikası olarak tespit etmişlerdir. Ne varki, günümüzde "standarda uygun ürün kalitelidir" anlayışı geçerliliğini yitirmiştir.

Kalite politikalarının tespiti tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bu politikalar işletmedeki tüm çalışanlarca benimsenip uygulanmalıdır. Bunu sağlamada, en önemli görev tepe yönetimine düşmektedir. Kalite çalışmaları tepe yönetimince sürekli olarak desteklenmelidir. OÜS işletmelerinin bu bakımdan da yetersiz oldukları görülmüştür. Tepe yöneticilerinin mevcut kalite politikalarını benimseme düzeyleri yüksek olmasına rağmen bu politikaları işletmeye yayma ve benimsetmede başarısız kalmışlardır.

Çağdaş kalite anlayışı içinde, kalite kontrol bölümü, tepe yönetimine bağlıdır. Bu bölüm, kalite politikalarını hazırlar ve işletmenin diğer bölümlerine yayar. OÜS’de kalite kontrol bölümü %33’ünde olmadığı gibi bu bölümün olduğu işletmelerde de üretim bölümünün bir alt birimi gibi görev yapmaktadır. Bu yapının değiştirilmesi kalite yönetimi çalışmalarını daha anlamlı kılacaktır.

OÜS’de faaliyet gösteren işletmelerin TSE-ISO 9000 Kalite Güvencesi konusunda bilgilendirilmesine ihtiyaç vardır. İşletmelerin asıl amaçları Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulamak olmalıdır. Ancak mevcut durum itibarıyla OÜS, bu yönetim anlayışından uzak bir noktadadır. Bu işletmelerin öncelikle TSE-ISO 9000 Kalite Güvencesi Belgesi’ne sahip olmayı amaçlamaları ve bu konudaki çalışmalarına biran önce başlamalarının her yönüyle gerekli olacağı şüphesizdir.

## **KAYNAKLAR**

1. Anonim, TSE-ISO 9000 Kalite Sözlüğü, TSE Yayını, Ankara, Aralık 1994.
2. Juran, J., Juran’s Message for Europe, European Quality, Volume 1, Number1, p:18-25.
3. Pekdemir, I.M., İşletmelerde Kalite Yönetimi, İstanbul, Mart 1992.
4. Ishikawa, K., Toplam Kalite Kontrol, Yalçın Ofset, İstanbul, 1990.
5. Bozkurt, R ve Odaman, A., ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 549, Ankara,1995.